

長時間労働の削減

年休取得の促進・休暇

時間・場所等の多様な働き方

多様な人材の活躍

3. 高齢者の活躍推進

労働力人口の減少や人生100年時代の到来により、企業内においても高齢従業員が増えています。こうした中で、高齢従業員に力を発揮してもらうためには、単に雇用を確保するだけでなく、モチベーションを高めてもらい、これまで以上に戦力になってもらうことが必要です。

《県内の実践企業での主な成果》

・若手従業員の育成役を担うマイスター制度の導入で、高齢従業員が誇りを持って仕事に取り組めるようになり、組織全体の技術力向上につながった。

このような企業に
オススメ！

✓ 高齢者がより意欲的に働ける環境づくりをしたい

✓ 高齢者の技術と技能を
伝承したい

✓ 高齢者が不安なく働ける職場にしたい

■ 標準手順 ■ 高齢者の活躍推進の主なポイント

年金の支給開始年齢が段階的に65歳まで引き上げられており、高齢者の側にとっても、「働けなければいけない時代になってきている」と言われています。しかしながら、体力等の衰えから、それまで職場で担ってきた役割や責任を全うできず、処遇が低下してしまい、モチベーションを失うケースも見受けられます。ここでは、高齢従業員が意欲を持って活躍でき、職場活性化につながるためのポイントを紹介いたします。

【ポイント1】 高齢従業員の活躍の場を拡げる

- まずは社内で高齢の従業員が担当する仕事を検討し整理しましょう。年齢とともに気力・体力面への配慮は必要になりますが、長年培った経験や技術力を活かすことができる業務があります。
《活躍の例》①若手育成（メンター）や技術伝承 ②年休取得者の代替要員としてのスポット支援 ③高齢者複数名で仕事を分け合い（ワークシェアリング）、負担を軽減しながら働く等
- 合わせて、再雇用や定年引上げ（時期、対象者等）も検討しましょう。
- 高齢者の働きぶりは、若手や中間層にも影響します。「この会社で、いつまでも働きたい」と思えるかどうか、従業員全体の労働意欲に影響することにも留意しましょう。



【ポイント】 高齢従業員が豊富な経験とノウハウを活かして、意欲的に働く姿は、現役世代にとって良いキャリアモデルになります。

【ポイント2】 早めに定年後のキャリアへの備えを始める（再教育等）

- 定年後の働き方や期待する役割について積極的に情報提供を行い、従業員自らが早めを考えるようにします。ライフキャリアプラン研修などを行うことも有効です。
- 定年後のキャリアに対する思い（希望・不安）は様々です。個別に面談を行い、本人の思いに耳を傾ける機会を設け、共に考える姿勢を示すことが大切です。

※ 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、65歳以上への定年引上げ・65歳を超える継続雇用延長・定年廃止等に関して、制度を見直す手順や、業種別のワンポイントアドバイス等を掲載したマニュアルを発行しています。詳しくは、同機構のホームページをご覧ください。

【65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～】 <http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>

■ 企業実践事例 ■ 平和建設株式会社（建設業／従業員31名／福山市）

取組前

■ 企業の強みは職人集団による技術力の高さであったが、職人各々が現場経験を積み重ね、自身でスキルを身につける風土が根付いていたため、教育や育成に対する関心や意識が低く、組織の課題と感じていた。

取組内容

■ 組織の課題であった若手の育成、技術伝承に高齢技術者の知識やノウハウを活用（マイスター制度の導入）。
《取組の概要》 ・技術力の高い高齢従業員を若手育成の指導員「マイスター」として任命。
・マイスターからの提案で、月1回の教育研修会を実施。入社3年以内の従業員を対象とする。

取組後
(成果)

■ 高齢従業員は、自社の働き方改革の取組に共感でき、従来の「背中を見て覚えてもらう」ことから「組織全体の仕組みで人を育てる」という意識に変わり始め、働きがいも高まった。
■ 豊富な知識や経験に基づいたマイスターによる学びの場を若手従業員に提供できたことで、組織全体の技術力向上につながった。



専門コンサルタントの
ここがポイント！

単なる雇用延長ではなく、会社が求める「スキル」に見合った場と報酬を調整

■ 高齢従業員は組織の大きな戦力（人員構成の一つ）だと再認識する必要があります。雇用延長等の際に給与等の処遇を一律的に見直すのではなく、それぞれの役割や貢献度に応じた処遇見直し（適正な評価）を行うようにしましょう。勤務面での配慮だけでなく、モチベーションも維持されることで会社への貢献度がさらに高まります。